

## **Konflikt**

Unter Konflikten im Berufsleben werden persönliche und soziale Konflikte verstanden, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen, negative Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation haben, einem gesunden Arbeitsklima entgegenwirken und auf der Sachebene nicht mehr zu lösen sind.

Hierbei wird unterschieden zwischen:

### (1) Niederschwellige Konflikte

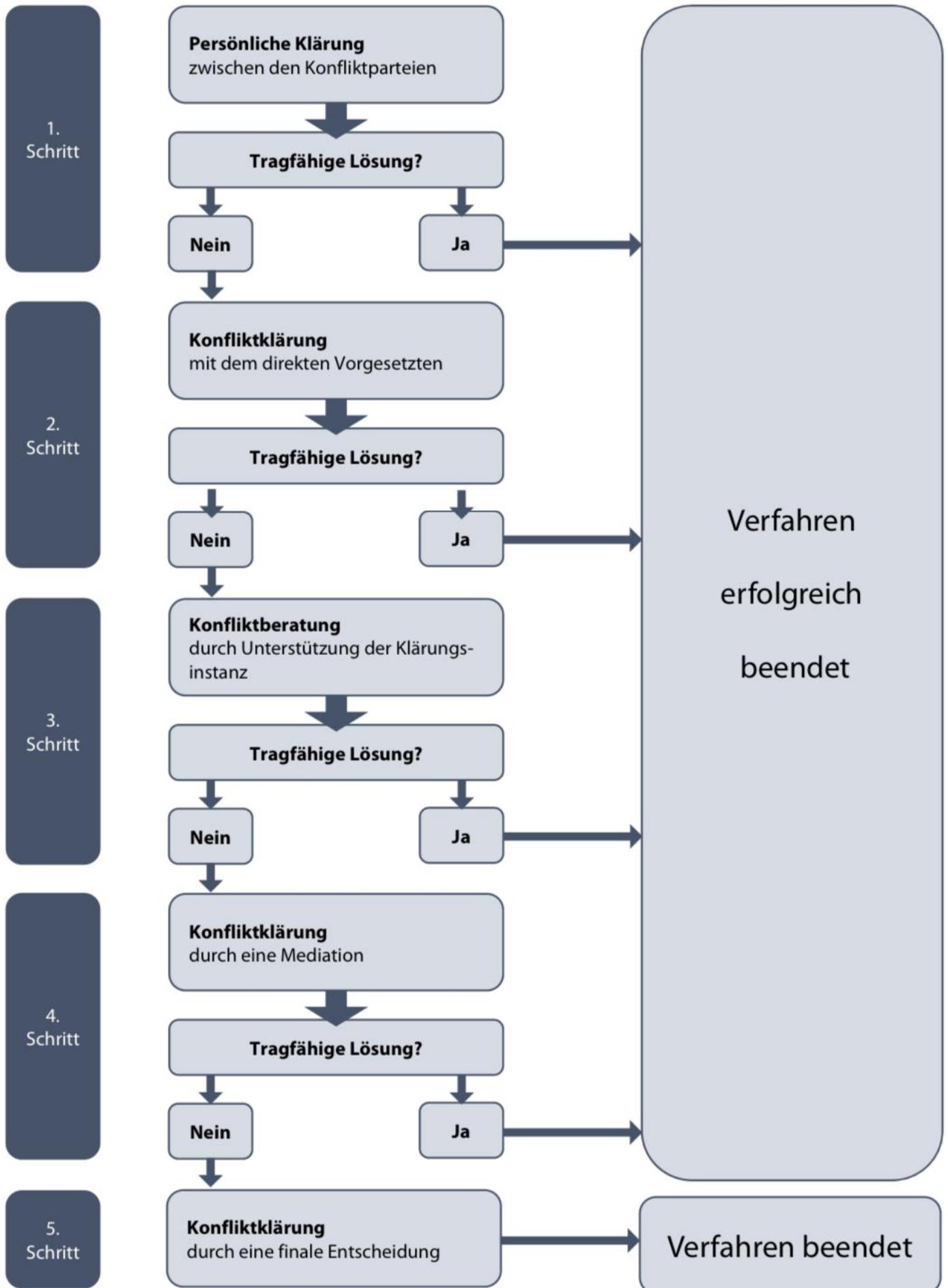
Darunter versteht man Spannungen, die durch unterschiedliche Interessen sowie unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung der Situation entstehen. Sie sind nicht grundsätzlich etwas Negatives, sondern normaler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen. Solche Konflikte können beispielsweise Hinweise auf Störungen von Arbeitsabläufen sein. Die Lösung von Konflikten bringt auf diese Weise die Entwicklung der Organisation voran.

Niederschwellige Konflikte werden durch „normales“ Verhalten geregelt, ohne dass spezielle Interventionen notwendig sind. Hier ist jeder gefragt, im wertschätzenden Umgang miteinander auseinanderstrebende Interessen fair zu besprechen, einen Kompromiss zu erzielen und getroffene Verabredungen einzuhalten, auch wenn diese nicht vollständig den eigenen Vorstellungen entsprechen.

### (2) Eskalierende Konflikte

Meinungsverschiedenheiten, Interessensgegensätze etc. werden erst dann zum Problem, wenn sie eskalieren und sich vom sachlichen Auslöser entfernen. Diese Dynamik kann entstehen, wenn zu dem sachlichen Auslöser persönliche Probleme, organisatorische Mängel oder Fehlverhalten von Beteiligten hinzukommen. Positionen können sich so verhärten, dass in einem fortgeschrittenen Stadium der Konflikt nicht mehr produktiv lösbar ist. Dies gilt es durch frühzeitiges Aufgreifen des Konflikts durch im besten Fall der Beteiligten. Ist dies nicht möglich wird der/die Vorgesetzte/r hinzugezogen.

Konflikte sind selten nur auf einzelne Verursacher zurückzuführen, sondern entstehen in der Regel durch ein Zusammenspiel mehrerer Personen und vorhandene Umstände, die bestimmte Konfliktmuster bedienen. Bei der Bearbeitung von Konflikten geht es daher nicht um die Klärung der vermeintlichen Schuldfrage, sondern um die Aufdeckung dieser Muster und die Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit für alle Beteiligten.

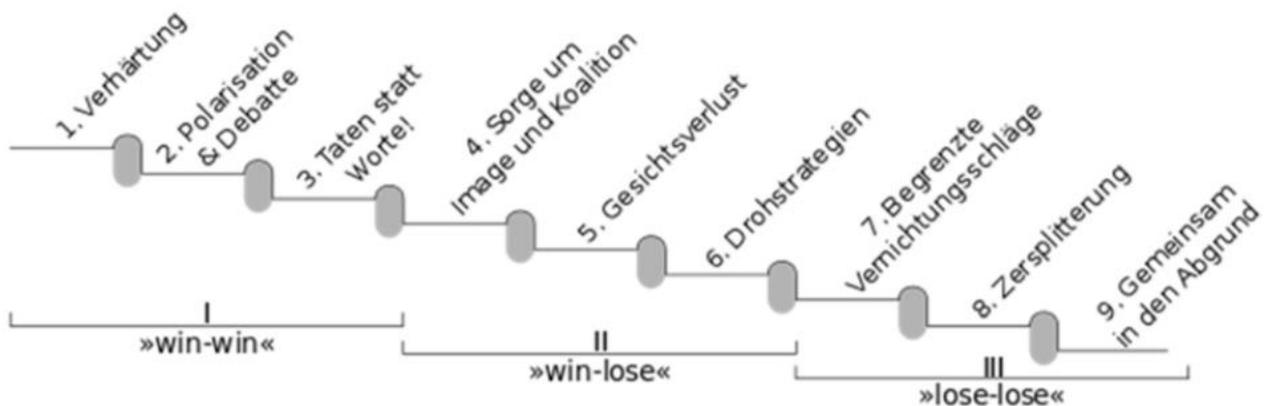


## Die neun Konfliktstufen nach Friedrich Glasl

Mit den Konfliktstufen nach Friedrich Glasl steht ein sozialwissenschaftlich anerkanntes Modell zur Verfügung, um Konflikte besser analysieren und während ihres Verlaufs besser auf sie reagieren zu können. Das Modell hat neun Stufen, welche sich in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen unterteilen.

Glasl stellt die Konflikte nicht als einen Anstieg zu immer höheren Eskalationsstufen dar, sondern als einen Abstieg zu immer tieferen und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung. Je tiefer die Stufe, desto intensiver und gewaltsamer die Konfliktaustragung.

In der ersten Hauptphase ist in der Regel eine positive Konfliktlösung möglich, bei der beide Parteien ihre Interessen verwirklichen können (Win-Win-Lösung). In der zweiten Hauptphase sind aufgrund der fortgeschrittenen Eskalation Lösungen nur noch auf Kosten einer Partei wahrscheinlich (Win-Lose-Lösung). In der dritten Phase geht eigentlich nichts mehr. Keine Partei kann in dieser Phase noch ihre Interessen umsetzen (Lose-Lose-Lösung).



### 1. Ebene (Win-Win)

#### Stufe 1 - Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Das ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

#### Stufe 2 – Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktparteien Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen.

#### Stufe 3 – Taten statt Worte

Die Konfliktparteien erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen oder die Türen geknallt. Es findet keine Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller.

## 2. Ebene (Win-Lose)

### *Stufe 4 – Koalitionen*

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man sich Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

### *Stufe 5 – Gesichtsverlust*

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder Ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

### *Stufe 6 – Drohstrategien*

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Das soll die eigene Macht veranschaulichen. Eine Forderung wird durch eine Sanktion („Ich gebe Informationen über den Skandal weiter!“) verschärft und durch das Sanktionspotential (belastendes Material wird gezeigt) untermauert. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung. Die Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet.

## 3. Ebene (Lose-Lose)

### *Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung*

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen. Den Streitenden ist durchweg klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als Gewinn umdefiniert.

### *Stufe 8 – Zersplitterung*

Mit dem Überschreiten der Schwelle zu Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, wirtschaftlich und psychisch.

### *Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund*

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Das Stufenmodell beschreibt, wie sich zwei Konfliktparteien verhalten. Positive Konfliktlösungen werden in diesem Modell auf den ersten Blick nicht angeboten. Die verschiedenen Eskalationsstufen weisen jedoch folgende Möglichkeiten zur Konfliktlösung aus:

Stufe 1 bis 2: Moderation durch Vorgesetzte

Stufe 3 bis 4: Moderation durch die Klärungsinstanz

Stufe 5 bis 6: Mediation durch ausgebildete Mediatoren

Stufe 7 bis 9: Machteingriff

(vgl. Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Bern, 9. Aufl. 2009; Friedrich Glasl: *Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*, Bern, 5. Aufl. 2010)

## **Leitfaden für Konfliktgespräche**

Dieser Leitfaden soll Sie bei der Vorbereitung sowie bei der Durchführung des Klärungsgesprächs (Stufe 1) unterstützen.

### **1. Wie kann eine gute Kommunikation gelingen?**

- Formulieren Sie Ihre persönlichen Anliegen; so machen Sie das Gespräch zu Ihrem Gespräch.
- Ich-Aussagen sind gute Wegweiser, die Ihnen helfen, sich bei einem Thema einzubringen.
- Entscheiden Sie im Vorfeld, wozu Sie etwas sagen möchten und, wozu Sie nichts sagen möchten.
- Sprechen Sie klar und konkret. Fordern Sie dies auch von Ihrer(m) Gesprächspartner/in ein. Dies gilt für Ideen, Argumente, Gefühle und Rückmeldungen.
- Halten Sie keine Vorlesungen und predigen Sie nicht. Zusammenarbeiten bedeutet: Lösungen gemeinsam entwickeln.
- Kommunizieren Sie positiv. Zeigen Sie, dass Sie Situationen, Ideen und Menschen wohlwollend betrachten.
- Sprechen Sie lösungsorientiert.
- Interessieren Sie sich ernsthaft für die Meinungen Ihrer Gesprächspartner.
- Sie haben das Recht, sich abzugrenzen.
- Seien Sie bereit, kritische Punkte und heiße Eisen anzusprechen, auch wenn die bei Ihren Gesprächspartnern für Unruhe sorgt.
- Akzeptieren Sie die Gefühle Ihrer Gesprächspartner. Anstatt zu bewerten, versuchen Sie Ihre Motive zu verstehen.
- Achten Sie darauf, dass ihre Gesprächspartner ihr Gesicht wahren können. Es ist wichtig, dass jede/jeder Teilnehmerin/Teilnehmer unbeschädigt aus der Besprechung her-ausgehen kann.
- Benutzen Sie keine Ausreden. Akzeptieren Sie keine Ausreden.
- Achten Sie darauf, dass Ihren Gesprächspartnern mehrere Alternativen offenstehen. Verengen Sie die Handlungsspielräume nicht zu sehr.

### **2. Wie bereite ich mich auf das Konfliktgespräch vor, damit es zielführend ist?**

#### 2.1 Gesprächsziele formulieren

- Was will ich konkret erreichen? Was soll nach dem Gespräch passieren?
- Welche Richtung werde ich im Gespräch einschlagen, wenn ich erkennen muss, dass ich mein Hauptziel nicht erreichen kann?
- Woran werde ich später erkennen können, dass ich mein Ziel erreicht habe?

#### 2.2 Gesprächsablauf in Gedanken durchgehen

- Wie steige ich in das Gespräch ein?
- In welcher Reihenfolge präsentiere ich meine Informationen / Argumente?
- Welche Fragen möchte ich gerne an meine/n Gesprächspartner/in richten?
- Was muss am Ende des Gesprächs geklärt sein?

#### 2.3 sich in die/den Gesprächspartner/in hineinversetzen

- Welche Zielsetzung bringt sie/er mit in das Gespräch, was ist ihr/sein Anliegen?
- Welche Argumente wird sie/er vermutlich vorbringen?
- Mit welchem Vorgehen meinerseits wird er/sie rechnen? Wie schätzt sie/er mich ein?

#### 2.4 Informationen sammeln bzw. vergegenwärtigen

- Welche Informationen und Vereinbarungen aus unserer bisherigen Arbeitsbeziehung könnten im Gespräch eine Rolle spielen?
- Was ist unser bisheriger Gesprächsstand zu diesem Thema?
- Welche Unterlagen benötige ich im Gespräch?

#### 2.5 Rahmenbedingungen abstimmen

- Sie informieren die Konfliktbeteiligten im Vorfeld, über den Gesprächsinhalt.
- Sie vereinbaren den /die Termin(e) frühzeitig.
- Sie wählen geeignete Räumlichkeiten für das Gespräch aus.
- Sie schalten Störungen während des Gespräches aus.

### 3. Phasen eines Konfliktgesprächs

Phase	Inhalt	Mögliche Formulierungen bzw. Fragen
Anfangshase	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Positive Atmosphäre schaffen.</li> <li>➤ Festhalten, um was es geht und um was nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch nehmen.</li> <li>➤ Ich möchte mit Ihnen über...sprechen. Lassen Sie mich genau ausführen, was ich meine ...</li> <li>➤ In diesem Gespräch möchte ich mit Ihnen eine Lösung finden für...</li> </ul>
Einstieg in die Konfliktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unterschiedliche Standpunkte/ Sichtweisen und die daraus resultierenden Gefühle darstellen.</li> <li>➤ Keine Unterbrechungen, höchstens Nachfragen bei Unklarheiten.</li> <li>➤ Ich-Botschaften senden.</li> <li>➤ Nicht generalisieren.</li> <li>➤ Keine Vorwürfe, Appelle oder Lösungsvorschläge machen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erklären Sie mir bitte, wie Sie sich selbst bzw. die Situation sehen.</li> <li>➤ Aus meiner Sicht stellt sich die Situation folgendermaßen dar.</li> </ul>
Konfliktdialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sich miteinander aussprechen.</li> <li>➤ Wechseln zwischen aktivem Zuhören und eigener Reaktion.</li> <li>➤ Wertschätzung entgegenbringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie kann ich Sie dabei unterstützen, dass Sie dieses Verhalten ändern?</li> <li>➤ Ich erwarte, dass Sie... sofort ändern. Wenn Sie den Eindruck haben, Sie schaffen es nicht, sollten wir gemeinsam nach Unterstützung suchen.</li> </ul>
Gemeinsame Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alternativen suchen und entwickeln.</li> <li>➤ Lösungen bewerten, verhandeln und vereinbaren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?</li> <li>➤ Ich kann mir folgende Lösungsmöglichkeiten vorstellen.</li> <li>➤ Wie bewerten Sie die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten?</li> <li>➤ Sind Sie mit dieser Lösung einverstanden?</li> </ul>
Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konkrete Lösung und Maßnahmendefinition schriftlich dokumentieren.</li> <li>➤ Gespräch positiv beenden.</li> <li>➤ Ggf. Folgetermin zur Überprüfung der getroffenen Vereinbarungen festlegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ich fasse noch mal kurz zusammen, welche Vereinbarung wir getroffen haben.</li> <li>➤ Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch genommen und zu einer guten Lösung beigetragen haben.</li> </ul>